

建築業界における企業家活動：株式会社千金堂によるローコスト住宅販売事業構築の事例分析

著者	高橋 勅徳, 曾根 秀一
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	イノベーション・マネジメント
巻	12
ページ	67-82
発行年	2015-03-31
URL	http://hdl.handle.net/10114/12158

<査読付き投稿論文>

建築業界における企業家活動

一株式会社千金堂によるローコスト住宅販売事業構築の事例分析一

高橋勅徳
曾根秀一

要旨

本論文の目的は、企業家概念を秩序構築主体として再定位することを通じて、企業家活動を把握し、分析的に記述する理論的視座を獲得していくことにある。企業家研究は、企業家という概念の下で（営利／非営利を問わず）、イノベーションという現象を、主体の具体的行為の次元から分析を試みる、独自の理論的傾向を有する。しかし、企業家研究における構造的進化論への転回の下で、企業家概念は社会構造に進化を生み出す役割として定義され、変異を生み出す主体として矮小化されてきた。この構造的進化論への転回の下で企業家研究は、その研究関心が企業家の具体的行為からイノベーションを生み出す社会構造の分析に移り、企業家概念を用いることの理論的必要性が消失するだけでなく、研究領域としての独自性を見失うという理論的課題に直面してきた。この理論的課題に対して、近年、Steyaert（2007a）によって関係論的転回が図られている。この関係論的転回においては、新結合の遂行主体という企業家概念の持つ本来的な含意に立ち戻ること、社会構造を前提とした秩序の（再）構築として、人々の具体的な行為の次元から分析していくことを目指している。本論文では関係論的転回における秩序構築の主体としての企業家という新たな理論的視座に基づき、一般住宅業界に新たな秩序を構築した株式会社千金堂の事例の分析的記述を行う。

キーワード：関係論的転回、企業家活動、社会構造、一般住宅業界、企業家

Abstract

First, this article repositions entrepreneurs as the economic actors driving the creation of new economic geographies underlying the existing social structure by way of an examination of the "relational turn" which has been proposed in recent research on entrepreneurship, and reveals a new theoretical perspective for analysis. Next, it conducts an analytical description of the example of the Senkindo, which has created a new economic geography within the general housing industry, and presents a new variation of entrepreneurial activity. Finally, it examines the theoretical and practical significance brought by relational turn-based analytic description.

Senkindo did more than create a system to incorporate contractors, materials manufacturers, and customers. By building on the existing structure of the housing industry, establishing a liaison to conduct price negotiation with customers, and dividing construction tasks between local construction contractors, Senkindo transformed itself from a construction contractor to a home builder and general contractor, and by specializing in specialized architecture, it maintains relationships with customers from which it can continue to receive direct orders over a long period of time, such as temples, so it could be considered to be in a position to be able to circumvent the economic geography dominated by home builder companies.

Keywords: relational turn; entrepreneurial activity; social structure; general housing industry; entrepreneurship

2014年5月22日提出、2014年10月14日再提出、2014年11月28日再々提出、2014年12月12日審査受理。

1. はじめに

本論文の目的は、2000年代の建築業界における中小工務店の戦略転換という現象について、秩序構築の主体としての企業家という理論的視座に基づいた分析枠組みを提示するとともに、具体的な経験的調査に基づく記述を行うことにある。

近年、建築業界におけるローコスト住宅市場と高級住宅市場の二極化という市場変化の下で、大手ハウスメーカーによる地場工務店の系列化が進むと共に、中小工務店による両市場への参入を通じた系列からの脱却が生じている。先行研究においてこれらの現象は、工務店の持つ独自技術に基づく戦略転換として説明されてきた。しかしながら、大手ハウスメーカーが建材メーカーを兼ねる現状において、単に技術力を基盤とただけでは、ローコスト住宅市場と高級住宅市場に参入したとしても中小工務店の収益構造は、大手ハウスメーカー＝建材メーカーに規定されてしまう。これら建築業界における中小工務店の新たな試みを説明するためには、技術力に基づく論理ではなく、大手ハウスメーカーが構築する元請け－下請け構造をいかに中小工務店が脱却するのかという、企業家活動の論理に基づいて分析する必要があると考えられる。

そこで本論文では、秩序構築の主体として企業家という、企業家研究の新たな理論的視座に基づき、建築業界における企業家活動を分析する新たな分析視角を提示する(2節)。その上で、建築業界に秩序を構築した株式会社千金堂の事例の分析的記述を行い(3節)、その発見事実に基づいた理論的・実践的貢献を提示していく。

2. レビュー：建築業界における戦略転換と企業家活動

2.1 建築業界研究の抱える理論的課題

建設・建築業界は産業規模としての大きさに比して、経営学では研究対象として取り上げられることは少なかった。第一に建築業は労働集約型の産業であり、自動車や家電製品、パソコンに見られるように、技術発展に伴う経営組織、戦略の変化や、海外市場での展開が少なく経営学上の 이슈に欠けると見られていた。第二に、建築業は基本的に受注産業であり、第三次産業に見られるような顧客獲得のための市場調査や広告展開といった、マーケティング上の 이슈に欠けると考えられてきた。第三に、労働集約的かつ受注型の産業であるが故に、我が国の商慣行における旧弊(談合、契約書を交わさない取引)がまかり通り、研究対象としての価値がないと判断されてきた(金本, 1999)。

しかし、建築業界における各社の行動をきちんと観察すると、上記のような見方は一面的なものでしかない(曾根・吉村, 2002)。伝統的な木造の注文住宅をはじめとして、高度経済成長期に普及した2×4住宅に見られる工業製品としての規格住宅、さらには近年のローコスト住宅と高性能住宅の二極化といったように、建築業界は時代ごとの要請に基づいて経営戦略を立案・実行し、組織を(再)構築する必要性に迫られてきた(曾根・吉村, 2002)。

とりわけ、2000年代初旬より本格的に建築業界を取り巻く経営環境は大きく変わりつつある。まず、バブル期以後、個人が購入する住宅が一戸建てからマンションに移行していくなかで、商品としての性質も耐久財としての住宅から、将来的な賃貸への転用を想定し

た資産形成、保険や節税を総合した金融商品へと転換した。大手-中堅建築会社を中心とした 2000 年代のマンション建築バブルに対して、戸建て住宅の市場は、1996 年度の 81 万 9020 戸を直近のピークに、2013 年度は、消費増税前の駆け込み需要で、2012 年度比 10.3% 増の 48 万 6747 戸であったが大幅な縮小傾向にある¹。その中で、戸建て住宅を請け負う建築会社は、マンションと同価格帯の住宅を提供するローコスト住宅を提供する企業と、耐震、耐火、省エネなどといった最新技術や高級国産材を盛り込んだ高級住宅を主として販売する企業という、戦略の二極化が生じている。

ローコスト住宅であれ、高性能住宅であれ、伝統的な注文住宅から脱却し、新たな戦略を遂行するためには原材料の調達、部品規格の整備、現場を担う工務店の組織化といった、サプライチェーンの再構築が迫られる。このような現状から、2000 年以降建築業界を取り上げる文献も散見されるようになってきた (e.g., 曾根・吉村, 2002; 山口, 2006; 澤田, 2009; 宮川, 2010)。

例えば山口 (2006) は、群馬県内の中小建築会社の減少と経営課題について、県が行ったアンケート調査のデータ (調査日 2005 年 4 月 1 日、対象 2037 社、回答 1273 社、回収率 62.5%) をもとに、約 4 割 (468 社) の中小建築会社が新分野への進出を検討しているという結果に着目し、マーケットアプローチと経営資源アプローチから分析を行っている。マーケットアプローチでは、建築マーケットと不動産や環境分野、福祉などに着目した。また、経営資源アプローチでは、元請や取引先とのやりとりで気づいたことの洗い出し、経営者・従業員が相互のネットワークから得た情報の出し合いについて指摘している。同様に井上編 (2008) においても、大手建設会社が一般的に行っている新分野への進出について論じている。彼らは、地方の中小建設会社 3 社の多角化戦略について論じ、これら 3 社が多角化した理由を公共工事の削減から生じる業界の抱える現状の厳しさをあげている。多角化していく新しい分野は、農業や福祉など多岐に渡り、これらの事例から、中小企業が長期的に環境変化に対応していくためには、積極的に多角化、事業転換が必要不可欠であると論じている。

他方で、中津 (2008) や澤田 (2009) が指摘するように、中小建築会社や地場の工務店は営業力や商品開発の能力に欠けるため、ローコスト住宅の販売を手がける大手ハウスメーカーを頂点とした系列に入ることによって受注を受けている。大手建築会社の多くは建材メーカーであり、系列下の中小建築会社や工務店に受注を流す引き替えに、建材の購入を迫ることで収益を上げる構造となっている。それ故、下請けとして現場を担う中小企業や地場の工務店が、大手建材メーカーの在庫リスクや値引きコストを押しつけられる構造になっており、受注数に対して収益の出ない構造になっていることが問題視されている。このような中小建築企業・工務店が直面している経営課題について、技術力をベースとした高級住宅への転換を指摘するのが曾根 (2010) である。老舗宮大工企業である石川工務所は、これまでの寺社建築の技術とステータスを梃子に、1990 年頃から新たな収益源として積極的に強化したのが、古民家再生や耐震性、冷暖房の向上を目指すリフォーム事業である。さらに 2000 年以降は、木材や設計にもこだわった高級住宅、茶室や数寄屋造りを取り入れた特注の高級建築物 (例えば根津記念館茶室) の新築があげられる。曾根 (2010) の議論

¹ 日経産業新聞, 2014 年 7 月 31 日記事。

は、大手建築会社を頂点とする元請け-下請け構造に対して、技術力を基盤とした戦略転換の試みであると言える。2000年代に入り、このような技術力を基盤として、元請け-下請けの構造から脱却を果たした企業の事例分析が蓄積されつつある(e.g., 中津, 2008; 澤田, 2009; 曾根, 2010; 曾根・高橋, 2012; 坂田, 2013)。

ここで問題となるのは、中小建築会社や工務店が、技術力を基盤に高級住宅への戦略転換が可能なのかという点である。改めて中津(2008)や澤田(2009)の議論を遡行すれば、TOTOやLIXILに代表される大手ハウスメーカーの多くは建材メーカーを兼ねており、住宅の受注・施工・販売のためにはこれらのメーカーから建材を購入せざるを得ない。つまり、中小建築会社や地場の工務店が技術力を基盤に高級住宅に舵を切ったとしても、その収益構造は大手建築会社=建材会社に規定されてしまう。それ故、大手建築会社が高級住宅の販売を手がけた場合は、中小企業と比べてコストパフォーマンスが高く、さらには収益率の高い商品の販売が可能になる(e.g., 澤田, 2009; 坂田, 2013)。つまり、技術力を梃子にただけでは、中小建築会社や工務店が元請け-下請け構造から脱却するのは極めて困難である。すなわち、2000年代から散見される中小建築会社や工務店の多角化及び新規事業開発を分析するためには、技術力ではなく、既存の業界構造からいかに脱却したのかについて、その具体的な行為を捉える分析視角を持つ必要があると考えられる。

2.2 秩序構築主体としての企業家

2.1で指摘しているように、2000年代に生じた建築業界における工務店の戦略転換を分析するためには、既存の業界内の関係構造からの脱却を図る企業家活動として分析する必要がある。この、構造的関係という視点から企業家活動の分析を目指すのが、秩序構築主体としての企業家という理論的視座である。本項では分析視角の提示に先立って、この新たな理論的視座が提唱された理論的背景に遡り、秩序構築主体としての企業家の持つパースペクティブを明らかにしていく。

Steyaert (2007a)によって提唱された秩序構築主体としての企業家という理論的視座は、変異をもたらす外的要因として企業家を位置づけ、新結合が正統化(legitimate)され、資源獲得が可能になることを通じて社会に普及するプロセスとしてイノベーションを分析する、進化論的アプローチ(e.g., Aldrich, 1999)に対する批判として提示された。

第一に、進化論的アプローチにおける正統化と資源獲得を通じたイノベーションの普及とは、企業家による変異が社会的に淘汰されるプロセスとして捉えた点にある。進化論的アプローチは、企業家による新結合が、市場メカニズムの淘汰を経て適応した先の、経済発展現象を分析対象としてきた。このような前提の下では、新技術の特許取得を通じた、新製品開発と市場成長を捉えることはできても、新技術の開発であれ既存技術の用途開発であれ、新たな価値を持つ製品・サービスが提示され、新産業が成立する現象を分析することは困難となる(e.g., 武石・青島・軽部, 2012)。もちろん、新産業が成立するということは、つまるところ市場メカニズムの淘汰をくぐり抜けた適応であると言えるかもしれない。しかし、Schumpeter (1947)が企業家活動の帰結として資本主義体制から社会主義体制へ移行する可能性を指摘したように、企業家概念は既存の価値体系の変更を捉えることにこそ、その理論的含意を有する。この点で構造的進化論は、企業家活動そのものを分析対象とするのではなく、変異を所与とし、市場メカニズムでの淘汰と適応を分析する構

造的進化論である点で、企業家研究としての理論的課題を抱えていた²。

第二に、進化論的アプローチの下では、企業家活動を捉え、分析することが困難に陥ったことにある。進化論的アプローチにおいて企業家は、①変異の生成、②正統化を通じた資源動員という、二つの行動パターンで捉えられてきた。まず企業家は、大学の研究室で生まれる新技術、特定の民族集団で伝統的に提供されてきたサービスといった市場システムの外にある資源を、起業行動を通じて市場に持ち込む役割を担う（e.g., Scott, 2004）。次に企業家は、特許の取得や株式会社化という正統化活動を通じて、市場メカニズムに適応し資源獲得を可能にするという役割を担う（e.g., Delmar and Scott, 2004）。これらの活動を通じて、企業家活動は市場メカニズムの淘汰をくぐり抜け市場に適応していく。

しかし、進化論的アプローチにおいて変異の生成は所与として位置づけられるため、何故、企業家が新技術やサービスの構築を志向したのかについて、説明することは困難に陥る。更に、正統化を通じた資源獲得は市場メカニズムへの適応を可能とする、特許取得や株式会社化、行政からの認可の取得といった法制度の適応や、学会・マスコミという既存の権威を通じた認知の獲得（Maguire, Hardy and Lawrence, 2002）といった適応的行動に還元されてしまう。正統化を通じた資源獲得を市場メカニズムへの適応的行動に還元してしまうことは、企業家が協力者や顧客を獲得するための行為の多様性を特許取得や権威への接近に限定されてしまうのである。

確かに変異の生成と正統化を通じた資源獲得は、現実の多様な企業家活動を構成する要素として含まれている。しかし、市場メカニズムへの適応という理論前提の下で、変異の生成と正統化を通じた資源獲得という行動類型に企業家活動を還元してしまうと、企業家に変異（新結合）を志向する動機が見失われるだけでなく、正統化と資源獲得を図る行為の多様性が見失われてしまう。すなわち、進化論的アプローチは、社会の構造的変化を主体の行為の次元から把握し分析していく企業家研究の持つ本来的な含意を喪失させるという理論的課題を有している。当然、この進化論的アプローチの下では、近年の建築業界における工務店の戦略転換を捉え、分析することは難しい。建築基準法に代表される建築業界に張り巡らされる各種法制度への適応は、既存のハウスメーカーと同じ競争の土俵に乗ることを意味する。例え独自技術に基づく特許をもとにローコスト住宅市場であれ高級住宅市場に進出したとしても、次に待つのは大資本を武器とする大手ハウスメーカーとの価格競争なのである。

以上の進化論的アプローチのもたらす理論的課題に対して、Steyaert（2007a）は企業家概念を秩序構築の主体として再定義することで解決を図った（pp.470-471）。McKelvey（2004）が指摘するように、進化論的アプローチは本来的に企業家による自己組織化として社会の発展を捉えるための理論的視座であった。しかし、淘汰と適応という生物学的アナロジーが市場メカニズムとみなされていく中で、本来の目的であった多様な企業家活動は類型化され、市場メカニズムに還元される形で見失われていった。それならば、企業家概念と市場メカニズムの関係を再構築してしまえば良い。そこで Steyaert（2007a）は、我々

² 武石・青島・軽部（2012）が目指したように、新技術の市場化を分析対象とする製品開発論を目指すのであれば、市場メカニズムへの適応を議論することは理論的課題にはならない。しかし、価値体系の変更を担う主体として企業家を定義する企業家研究においては、企業家活動を所与とし、市場メカニズムに還元して説明することは、研究領域の存立意義そのものを喪失する理論的課題を有する。

が企業家という概念を必要とする認識前提として、現代資本主義が既に人々に不断のイノベーションを求めている社会であることを指摘する (p. 739)。国ごとに程度の差こそあれ、資本主義社会を経験した現代社会とは、人々に社会の更なる発展・進化を目指して、既存の社会・構造を変革し、各種資源の新結合を遂行することを求める (Steyaert, 2007b, pp. 739-742)。いわば、我々が素朴に前提としている市場メカニズムも、企業家によって構築される秩序の一つでしかない。このように考えたとき、市場メカニズムを担う企業家と共に、移民の自立と民族集団の構築を図る民族企業家 (ethnic entrepreneur) や、貧困や差別を社会的企業 (social business) の構築によって解決を図る社会企業家 (social entrepreneur) といった、多様な主体が多様な秩序を構築する行為を企業家活動として記述する可能性が切り拓かれる。当然、建築業界における企業家活動も、既存の建築業界の秩序を (再) 構築する主体の活動として分析の対象として浮上するのである。

2.3 本論文の分析枠組み

Steyaert (2007a) が提唱する、秩序構築主体としての企業家という理論的視座の下で、近年の建築業界における工務店の戦略転換は、既存の関係構造の (再) 構築する企業家活動として捉えることが可能になる。具体的には、建築業界における中小工務店の企業家活動が、大手ハウスメーカーを頂点とした元請け-下請け構造から脱却し、自社を中心に建材メーカーや顧客との関係を結び直す、秩序の再構築として分析されていくと考えられる。

しかし、Steyaert (2007a) の議論は、企業家概念に導入された市場メカニズムの理論的課題を指摘するに留まり、具体的な分析枠組みの提示には至っていない。そこで本節では最後に、これまでの論考に基づき、秩序構築の主体としての企業家という新たな理論的視座から、建築業界における工務店の企業家活動を捉える分析枠組みを提示していく。

2.2 で指摘したように、進化論的アプローチは変異の生成と正統化による資源獲得という分析枠組みの下で、企業家の変革への動機を説明不能にすると共に、企業家活動を市場メカニズムに還元される行動類型に矮小化してしまうことで、企業家という主体を用いる理論的意義が見失われてきた。それ故、改めて主体の具体的な行為の次元からイノベーションを捉えるためには、進化論的アプローチが覆い隠してきた企業家の動機と、既存の価値体系を変更する企業家活動を焦点化していく必要がある。

まず企業家の動機とは、既存の秩序＝関係構造から生じる不利益や社会問題という形で見いだされることになる。秩序構築主体としての企業家という理論的視座の下で、社会とは市場メカニズムをも含んだ、企業家が構築する多元的な秩序の集合体である。当然、既存の秩序はそれを構築した主体の利害に根ざしており、常に構造的な不利益が生じる。この構造的な不利益に置かれた人々が、既存の秩序を変える動機を獲得していくと考えられる。より具体的には、建築業界における企業家活動の景気は、大手ハウスメーカーを頂点とする元請け-下請け構造に基づく不利益から説明可能であると考えられる。

次に、価値体系を変更する企業家活動は、構造的な不利益の解消を目指して、既存の秩序を再構築しようとする企業家の具体的活動として把握されることになる。この秩序の (再) 構築として企業家活動を捉えるにあたって問題となるのは、何故、構造的に不利な位置にいる企業家が、協力者と資源を獲得し得るのかという点である。

先行研究において重視された特許取得や行政からの認可という行動類型は、秩序構築主

体としての企業家という視座の下では、構造上優位に立つ先行企業（大手ハウスメーカー）に対して、独自の資源（独自技術）を市場メカニズム外の秩序（法制度、行政、学会など）に結びつけることで競争優位を確立するという、既存の秩序を前提とした秩序の（再）構築として捉え直される。いわば、特許や認可という既存の秩序を利用することで、企業家は協力者と資源を獲得し得るのである。

更に秩序構築主体としての企業家という視座は、正統性に依拠しない資源獲得までも焦点化することが可能になる。秩序が特定の主体の利害に根ざしている限り、既存の秩序の下では、企業家と同じく構造的不利益に見舞われている他者が存在する。企業家は、既存の秩序がもたらす利益／不利益を読み解いた上で、他者の利害に根ざした交渉を行うことが可能になる。すなわち、建築業界における企業家活動とは、元請け-下請けの関係構造の下で発生する、各主体（ハウスメーカーや同業他社、顧客）の利害を読み解いた上で、各主体の利害を満たすアジェンダを構築する活動として分析されると考えられる。

3. 事例：株式会社千金堂³

本論文では建築業界において新たな秩序の構築を図った、株式会社千金堂（以下、千金堂）を取り上げることで、既存の社会・構造から可能性（あるいは問題）を見出し、新たな秩序を構築する企業家の具体的行為を分析的に記述していく。

2008年に創業した千金堂は、1000万円のワンプライス料金で、一般住宅の設計・施工を請け負う新興ハウスメーカーである。東日本を中心にフランチャイズを展開しており、2012年現在、加盟店は91店舗に上り業界第5位に位置している。

ここで注意せねばならないのは、千金堂が近年成長しているローコスト・ビルダー⁴と一線を画していることである。まず、ローコスト・ビルダーが基本の坪単価を安く設定し、オプションを積み上げることで収益を得ているのに対して、千金堂は上物1000万円から値引きがない代わりに、1000万円の価格の範囲であれば顧客の好みに合わせてカスタマイズを引き受ける。次に、ローコスト・ビルダーの多くが、設計・建材の調達・営業を担うハウスメーカーと、施工を担う工務店の分業関係をとっているのに対して、千金堂はフランチャイズ方式をとりながらも、実質的には工務店の集合体として営業-設計-施工の一貫体制を敷いていることである。建築業界において、ローコスト・ビルダーは施工を担う工務店にコスト圧力を背負わせることで、低価格競争と収益を確保してきた。それに対して千金堂は、ハウスメーカーを排し、工務店主導でローコスト住宅業界に参入した事例として注目を集めている。

³ 本社所在地は東京都渋谷区上原 3-6-6 (<http://1000kindo.com/>) である。本論文作成にあたっての調査は、2012年6月より継続的に行われ、千金堂を創業した経営に携わる方々（現代表取締役、元会長現COO、管理職）だけでなく、従業員、関連工務店などにもインタビューを行った。さらに、同社を取り巻くステークホルダー（同業他社、ゼネコン、建材卸業者、顧客など）にも公式・非公式なかたちでインタビューを行った。さらに、社内資料や周辺資料を得ることで、より客観性を高めることを意識した。

⁴ ローコスト・ビルダーとは、1990年代から登場した低価格を前面に打ち出した注文住宅の供給業者のことを言う。大手ハウスメーカーが工法を規格化、プレハブ化（工業化）し、工場部材を生産する体制を持つとは異なり、ローコスト・ビルダーは自ら工場や施工部隊を持たないのが特徴である。さらに施工方法を単純化し、工期を短縮することによって、坪単価30万円前後（但し、本体価格）のコストの優位性を保っている。

本論文ではこの千金堂について、まず建築業界の産業構造から、千金堂が創業された経緯を記述した上で（3.1、3.2）、千金堂が中小工務店を既存の関係構造から切り離し、新たな秩序を構築した具体的行為を記述していく（3.3、3.4）。

3.1 建築業界における元請け-下請け構造とローコスト・ビルダーの台頭

わが国の住宅業界は大手ハウスメーカーを頂点とし、住宅会社、大工、工務店、専門工事業者が存在する、いわゆるピラミッド型構造となっている。

高度経済成長期を迎えた当時、企業や産業が集中した地域には多くの人々が集中し、居住場所の確保が喫緊の課題となった。しかし、社宅を建設、維持、管理する企業側の負担が非常に大きいため、住宅金融公庫を始めとした住宅ローン制度が整備され、人々の考えも家は借金をしてでも建てるものという考えに変わっていった。こうした背景の下、主に営業と設計、建材調達機能を担い、施工については地場の工務店に請け負わせることで、個人住宅の大量供給を実現する大手ハウスメーカーが誕生した⁵。

この市場拡大の中で個人住宅は工業製品へと変化し、建材の製造を担う建材メーカーと、その建材メーカーと工務店を繋ぎ、在庫調整機能を担う建材卸が成立していく。その結果、個人住宅市場は、顧客を獲得し工務店に設計図を渡すハウスメーカー、ハウスメーカーから受け取った設計図と予算を基に、建材メーカーや建材卸に建材を発注する工務店という、複雑な受注構造を持つ業界となった（図1）。

このため、個人住宅市場において、物件の最終価格、原価、利益率が計算不可能な状態にある。ハウスメーカーは顧客の要望に併せて販売価格を変更し、逐次設計を変更し工務店に指示を送る。それに対して建材メーカーや建材卸は、（住宅の最終的な販売価格と関係なく）在庫の状況や発注状況に合わせて、建材の単価を逐次変更する。このような状況の中で、工務店はハウスメーカーからの指示の下、逐次建材メーカー・建材卸と価格交渉を行うことになる⁶。

個人住宅市場とは、これら複数の主体の間で、顧客から得られた利益を分配する構造となっている。しかし、この利益分配は必ずしも公平ではない。営業機能を担い、顧客との交渉で最終的な住宅の販売価格を決定し得るハウスメーカーは、販売管理に必要となる経費⁷に自社の利益を上乗せし、販売価格から差し引いた金額を施工の実行予算として工務店に引き渡す。工務店はこの実行予算から、建材を購入し、職人を雇い住宅を建築する。しかし、建材の価格は、建材メーカー・建材卸の在庫状況や受注状況に合わせて、逐次変化していく。それ故、工務店は建材の原価と、施工から得られる利益を事前に計算不可能な

⁵ この時期に誕生した代表的ハウスメーカーとしては、積水ハウス、大和ハウス工業、住友林業、積水化学工業、ミサワホーム、旭化成ホームズ、ナショナル住宅、エス・バイ・エルがあげられる。

⁶ 工務店のステークホルダーとの交渉について、千金堂社長の坂田克巳氏は、工務店を経営していた自らの経験も通じて以下のように述べている。「以前ですと、例えば、工務店の積算方式は、何日もかかって見積もりです。見積り出す仕事が大変ですよ。だから、プランを作って、図面を作ったりして……。屋根屋さんから内装屋さん、基礎屋さん、今、言ったプレハウスまで、みんな FAX 攻撃です。その見積りをもらうにも、期日どおりに、なかなか皆くれない。催促して、ようやく来たのを結局、鉛筆なめなめ、積み重ねていくんですね。で、『うちの利益、このぐらい取ろうか』みたいな。それで、お客さんに出して、『あんたのところ、高いわ』と言われてしまう。そこから値交渉が、また始まるんですよ」（株式会社千金堂代表取締役社長坂田克巳氏、2012年9月5日、千金堂本社）

⁷ ハウスメーカーの住宅の販売経費率は販売価格4割程度とされる。

状況に置かれている。一般的に、工務店が得られる収益は、実行予算の10～15%前後（販売価格の5%前後）であると言われている（澤田, 2009, pp. 73-74）。いわば、工務店の利益率は、ハウスメーカーの営業方針（販売管理費をかける会社ほど実行予算が少なくなる）と、建材メーカー・建材卸の在庫状況によって規定されているのである。

この構造の下で、工務店の利益率を更に圧迫しているのが、1980年代に台頭したローコスト・ビルダーである。ローコスト・ビルダーは、建材を規格化することで、住宅の販売価格を下げる薄利多売戦略をとっている。同時に、地場の工務店をフランチャイズ・チェーンに組み込み、薄利多売のための建築能力を確保していった⁸。

このローコスト・ビルダーの傘下に収まった工務店は、一件当たりの実行予算が減るものの、一年当たりの着工数は増加することになる。しかし、着工数の増加は工務店の利益を保証するものとは限らない。ローコスト・ビルダーは、建材の規格化によって設計コストを低減しているものの、それを販売価格の割引に転嫁する。他方で、薄利多売が求められるため、ハウスメーカーより販売コストが嵩む。そこで、ローコスト・ビルダーの多くは建材メーカー・建材卸を傘下に収めることで、コストを上乗せ（平均2割）した建材を工務店に納品し、収益率を維持している。フランチャイズに加盟した工務店は、建材をローコスト・ビルダーの傘下企業に発注することが条件となっているため、当然、工務店の利益は低下することになるのである⁹。

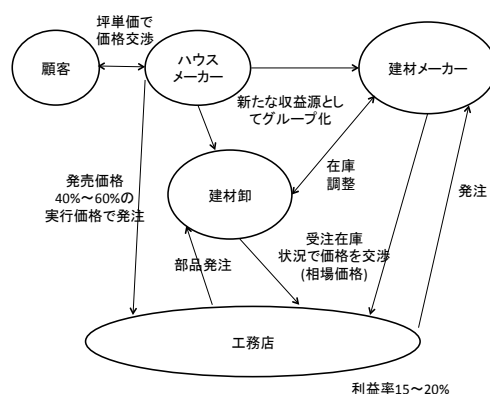
更に、ローコスト・ビルダーを含めたわが国のハウスメーカーは、坪単価で顧客と最終的な販売価格を交渉する習慣が存在する。これは、建材の価格が在庫や発注状況に応じて逐次変化するため、「大まかな価格」でしか価格交渉ができなかったことに起因する。しかしながら、建材メーカー・建材卸を傘下に納めるローコスト・ビルダーにとっては、建材の原価を顧客・工務店から隠すことで、利益率を確保する狙いがある。顧客側も坪単価で交渉されるため、原価が解らない。このため、無制限に価格交渉と仕様変更を行う。坪単価が下がった場合は、工務店の手間賃が減る形で、コスト圧縮が図られる。他方で、坪単価が上がった場合においても、仕様変更については「大まかな計算」でしかなく、実際の建材調達・施工の手間は工務店に降りかかる。つまり、営業が坪単価で顧客と交渉し、価格が上がっても下がっても、工務店にコスト転嫁される構造となっている¹⁰。

⁸ このフランチャイズ・チェーンの本来の意味は、「運営の主体が本部にあり、本部と加盟社の『縦の関係』を重視するネットワーク」（新建新聞社, 2011, p. 70）である。わが国の建築業界においてフランチャイズ（FC）の体制をとる企業の歴史は浅く、そのほとんどが1980年代以降、とりわけ残存しているフランチャイズ・チェーンをみれば2000年以降につくられたものがほとんどである。新しい企業が価格を中心に、そのシェアを競い合う特異な業界である。建築業界のフランチャイズ・チェーンの先駆けとして、1980年創業のメープルホームズ（サンタ通商運営）は、現在35社の工務店による会員数で運営している。

⁹ 実際、建材の生産機能を有するハウスメーカーの利益率は40～60%と言われ、実際の住宅の価格は、売値の3～4割ほどである。

¹⁰ 「私も工務店経営時代には、業界最大手のMホームの下請け工事の経験があります。確か、お客様には坪80万円台後半という高額な販売価格が提示されていました。しかし、我々工務店には、とにかく単価を絞って発注されてくるので、経営的にはとても厳しいです（中略）高額の家なのに、ローコスト住宅並みの価格で、下請けに工事を発注しているのです」（澤田, 2009, pp. 73-74）

図1 建築業界の構造



3.2 元請け-下請け構造が生み出す不利益と起業への動機

これまで住宅産業は、営業と設計機能を担うハウスメーカー、住宅建材の製造を担う建材メーカー、建材の流通と在庫調整を担う商社、施工を担う工務店の分業構造の下で成長・拡大してきた。1980年代に台頭したローコスト・ビルダーが、建材の規格化を進めて販売価格を低下させ、建材メーカー・建材卸を傘下に収めることで新たな収益源を確保する戦略を進めていき、施工を担う工務店の利益は圧迫されていった。

このような構造の下では、工務店にできることは、施工に関わる業務フローを改善したり、建材の共同購入の仕組みを作るなど、選択肢は限られてくる。実際、千金堂の前身であるフォレストワーク家づくりの会は、2006年に北関東や長野などの住宅会社・工務店11社の経営者によって、工務店の業務フローや構造・技術の向上を目指した月一回の勉強会を中心に活動する団体として設立された¹¹。

しかし、勉強会の中心人物であった清水氏は、勉強会に限界を感じるようになっていった。既存の建築業界の構造の下では、このような業務フローの改善や共同購入の仕組みを構築したとしても、工務店の利益は向上しない。このような改善が利益率に大きく貢献するのは、ハウスメーカーを通さずに顧客から直接受注を受けられた場合に限られる。

他方で耐震住宅の工法を研究し、家の品質（品質担保）を上げていくことは、顧客からの直接受注を受けられる可能性が高まる。しかし、「フォレストワーク家づくりの会」に参加する工務店では、独自に家の品質をチェックし、経年劣化などのデータを蓄積するだけの着工数を確保できない。そもそも、発足メンバーである11社の扱う建材と発注先がそれぞれ違うため、家の品質保証を行う共通のチェックリストを作成することすらできず、大手ハウスメーカーの高性能住宅と対抗しうる商品を開発できない。

¹¹ 「工務店は、家造り、もの造りは、すごく得意なんです。ところが、今の時代に合わないこともままある。当然、国の制度がどんどん変わり、いろんな法律や毎年政策も変わり、振り回されると同時についていけない。昔ながらの工務店のスタイルでは、今後飯食っていけない。（中略）工務店は、経験と勘で物事を進めるので、仕事が増えると、ミスが起こりがちになり、お客さんとの間でもトラブルになりやすい。同時にお客さんの要求事項も激増し、時代に合わなくなって、どんどん工務店は廃業していった。腕のある工務店ほど不器用だったりして。昔は良いものを建てていたら、お施主様が集まって、口コミでいけていた。今は住宅ローンの知識や法律の知識、さらにはインテリアコーディネーター、家電の知識も求められる。あらゆるものが必要になってきた。そういうのをトータルで学べる場所を作るといことですね」（株式会社千金堂清水裕一郎氏、2012年9月5日、千金堂本社）

そこでフォレストワーク家づくりの会の参加メンバーは、大手ハウスメーカーおよびローコスト・ビルダーに対して競争優位を保ち、顧客から直接受注を受けられる体制をまず作り上げることで、建材の共同購入やワークフローの改善を収益性の向上につなげていく必要性に迫られた。このような状況で生み出されたのが、フランチャイズ方式で工務店を組織し、1000万円均一で住宅を建築するという事業コンセプトであった¹²。上物（土地を除く住宅）1000万円という価格は、土地代を含めて3000～2000万円で販売するローコスト・ビルダーと比較しても安価であり、強い価格競争力を有する。前節で指摘しているように、ローコスト住宅を施工する際の実行予算は、販売価格の50%前後（1500～1000万円）である。現在の工務店が、この実行予算から、ハウスメーカーの利益を上乗せした建材を購入して住宅を施工していることを鑑みれば、工務店が直接受注した場合、上物1000万円で住宅を建築した上で、ハウスメーカーから仕事を受注するよりも高い利益を上げることが十分可能である。フォレストワーク家づくりの会の参加メンバーは、建築業界の業界構造が生み出す問題を踏まえた上で、地方の工務店が生き残る道として、「1000万円均一」の住宅会社をコンセプトとした新興ハウスメーカー千金堂を立ち上げた¹³。

3.3 秩序（再）構築を目指す具体的行為①：iSF-APS 工法¹⁴と千金堂デパート

千金堂が掲げた「1000万円均一」というコンセプトは、ローコスト・ビルダーに対しても高い競争優位を持つ。しかし、ローコスト住宅の実行予算と同程度とはいえ、この金額で住宅を施工し、傘下の工務店が利益を上げていくためには、単に千金堂本部で建材を共同購入する仕組みを構築するだけでは困難である。そこで千金堂が手がけたのが、工法の確立（iSF-APS 工法）による建材の規格化と、千金堂デパートと呼ばれる内装部品の受注システムであった。

まず、千金堂は、1000万円で上物を施工するために、施工面積を28～35坪に限定した。その上で、フォレストワーク家造りの会において研究・開発した、耐震最高等級3を実現するiSF-APS工法を基盤に、柱や壁材、釘、ボルトなどの基本的な建材を規格化すると共に、施工方法・手順を共通化していった。iSF-APS工法を基盤に決定された規格を基に、基本的な建材を本部が発注し、各現場の工程に併せて効率的に搬送することで、コストを抑えることが可能になる。

ここで問題となるのは、ドアやサッシ、コンセントや照明などの電装部品、台所・風呂などの水回り設備といった内装部品を、建材メーカー・建材卸から購入せねばならないこ

¹² 「作戦を練ったわけですが。共通のブランドで共通の商品を持てば、それが実現できると。結果的に彼らのためになるということで話を持ち掛けて。しかも、今までは、坪単価があるもので多くの会社が積算方式。料理で言えば、アラカルトみたいなものです。こぞって選んでみたいよね。ローコスト・ビルダーはどちらかというと定食みたいなものです。大量にものを買って、『キッチンはいずれしか選べません』という感じ。そこで、私たちが目指したのは、リーズナブルな地元でうまいイタ飯屋さんのコース料理、3,000円でうまい料理が食べられる。こういうのを目指そう。ワンプライスでいいんじゃないかと。ワンプライスだけど、選べるようにしよう。ワンプライスのメリットは、均一価格の百均と同様で、業務フロー上の様々な管理が楽になる」（株式会社千金堂清水裕一郎氏、2012年9月5日、千金堂本社）

¹³ 2008年に資本金7110万円で設立。

¹⁴ iSF-APS工法（intelligence Solid Frame-Apple Pin System）は、木造軸組工法ともいい、接合部の使用部材は、アップルピンとよばれるマンホール蓋など高強度・高耐熱のダグタイル鋳鉄を用いる。接合部は、ボルト・ナットによる締め付けではなく、先端にねじりを用いた「ボルトレス接合」のため、材木が縮んだり、痩せても接合部が緩まず、長期密接合、高耐久を実現した。

とである。千金堂は、1000 万円の販売価格の内、750 万円を実行予算、80 万円を大工の手間賃、120 万円を工務店の収益とする。柱、壁材といった基本的な建材を含めて、750 万円の予算で、これらの内装部品の建材を発注する必要がある。

しかし、先述しているように、これらの内装部品は、坪単価を上げるための交渉材料として用いられ、ハウスメーカー（特にローコスト・ビルダー）の収益源となっている。このような慣行の下で、既存の建材メーカー・建材卸は、在庫や受注状況に応じて価格を変更し、利益を確保してきた。大手ハウスメーカー／ローコスト・ビルダーが、新たな収益源として建材メーカー・建材卸をグループ化している現状において、共同購入とはいえ 11 社でスタートした千金堂に、強い価格交渉力はないのである。

そこで千金堂は、施工面積を 28～35 坪の住宅に必要な一般的な内装部品を整理し、実行予算から各部品の原価を計算することで、各部品の購入単価を決定し、その価格で建材メーカー・建材卸に購入を依頼する方針をとった。

新興ハウスメーカーが、積算根拠を示すとは言え、一方的に内装部品の価格を決定することは、無謀に思えるかもしれない。しかし、建築業界の慣行が、最終的な顧客との価格交渉を担うハウスメーカーが設定する坪単価に基づいて、原価が不明瞭に成っている点に留意する必要がある。顧客との価格交渉の過程で坪単価が上下する際に、そのリスクを工務店が背負わされてきたのと同様に、建材メーカー・建材卸も、一括大量発注や長期契約を盾に、建材・内装部品のダンピングに迫られている。それ故、建材メーカー・建材卸側にとって、購入単価を明示し、一切の値引きを要求しないハウスメーカーは、利益を確定しやすい取引相手となる。

以上のように、千金堂は、工法・建材を規格化し、必要となる内装部品を決め、購入単価を確定した上で、受発注の手続きを情報システムに落とし込んだ千金堂デパートを構築した。これはパソコンの BTO と同様に、顧客が千金堂で住宅を発注する際、Web 上で自分の好みやライフスタイルに合わせて内装部品を選び発注するシステムである。

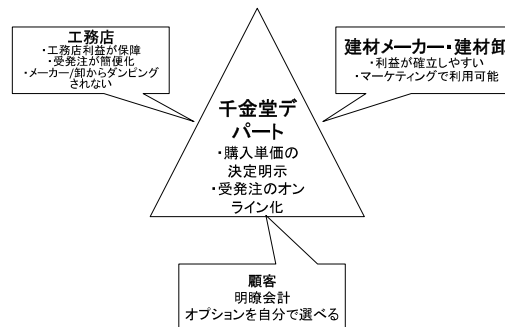
この「千金堂デパート」の構築は、建材メーカー・建材卸と工務店にも多大なメリットをもたらす仕組である。建材メーカー・建材卸側にとって、千金堂デパートを通した受注は利益が確定する。更に、ハウスメーカーや営業マンの営業方針ではなく、顧客の好みで商品が選択されるため、千金堂デパートは新製品を開発する際のテストマーケティングの場としても利用できる。千金堂は、建材や内装部品の購入単価を確定することで、多様な利害を有する建材メーカー・建材卸と取引することが可能になった。

更に工務店にとって、建材や内装部品の発注は、業務フロー上の悩みの種であった。ハウスメーカーや顧客から仕様変更がある度に、問い合わせのあった商品についてメーカーに聞き、見積りを取る。その見積りを基に、顧客がメーカーと値引き交渉を行い、場合によっては顧客と価格の折り合いがつかず他社に逃げられるという、膨大な時間のロスがあった。千金堂デパートによって、これらの問題が一括で解消され、業務フロー上の管理が大幅に簡略化されるのである。

もちろん、千金堂デパートは顧客にとっても大きなメリットがある。住宅販売の現場は坪単価という曖昧な基準を基に、坪単価を抑えつつ最大限の設備を求める顧客と、坪単価を上げるために（原価が明かされない）様々なオプションの上乗せを求める営業マンの交渉が行われてきた。交渉次第で価格が簡単に上下する状況にさらされた結果、顧客はハウ

スメーカーに対して不信感を抱くことになる。それに対して千金堂は、千金堂デパートにおいて、1000 万円均一、値引き無し、オプションの金額が全て顧客にも公開され、Web上で顧客自ら発注する仕組みになっている。そのため、顧客は納得して購入することができるのである¹⁵。このように千金堂システムは、工務店、建材メーカー・建材卸、顧客が自ずと千金堂を選択する仕組みなのである（図 2）。

図2 千金堂デパートによる協力者の獲得の仕組み



（出所）筆者作成。

3.4 秩序（再）構築を目指す具体的行為②：フランチャイズのマネジメント

これまで記述してきたように、千金堂デパートを構築することで、坪単価という曖昧な基準の下で不利益を被ってきた工務店、建材メーカー・建材卸、顧客といったステークホルダーを自らの事業に取り込む条件を整えていった。しかし、条件を整えていったことが、彼らをつなぎ止めることを保証する訳ではない。

とりわけ、千金堂に傘下する工務店は、新たな受発注システム（千金堂デパート）に習熟するのみならず、これまでハウスメーカーに依存してきた営業活動に携わらなければならない。従業員 2～3 名の標準的な地場の工務店の場合、年間 10 棟の建築が、事業を維持するための目安となる。逆に言えば、年間 10 棟の受注を受けられるだけの営業努力が、フランチャイズに参加した工務店に求められる。それ故に千金堂は、ステークホルダーの利害を読み解いた上で千金堂デパートを作り込むだけでなく、フランチャイズが使いこなす状況をつくる必要がある。

そのために千金堂では、新規フランチャイズに対して iPS-APS 工法を基盤とした工法および、千金堂デパートを利用した受発注システムを学ぶ導入研修を準備している。これは千金堂に新規加入した工務店の社長を対象としたマニュアル教育がなされる。更に導入研修では、工務店に欠けている営業スキルを磨くために、顧客獲得方法、建築案件、事業計画立案の教育を行っていく。この研修期間は 2～3 年に及び、研修の中で各自の目標受注数と、そのために必要な費用（広告宣伝費）を含めた経営計画を作成するだけでなく、ポ

¹⁵ 「お客さんは、プラン依頼と言って、仮申し込みをして、設計段階に入ると、自宅のパソコンや店舗のショールームのパソコンで自分の画面をみることができる。どれも 20 万円で提供できる各メーカーのキッチンが並んでいるわけです。お客さまは、どの家を選んでも 1,000 万円なんです」（株式会社千金堂清水裕一郎氏, 2012 年 9 月 5 日, 千金堂本社）

スティングやダイレクトメールの出し方まで、きめ細やかな研修が行われる。

導入研修終了後も、営業から施工までを一貫して請け負う工務店の経営者としての自覚を促す仕組みとして、千金堂大学が設置されている¹⁶。千金堂大学では、様々な分野で活躍する講師陣を招き、より高度な授業（通信講座含む）を行っている。具体的には、この千金堂大学には 16 カリキュラムがあり、「生活家電学科」や「山と木を知る学科」など、木の特性、耐震免震の基本的知識から最新の生活家電トレンド研究に至るまで幅広く提供されている。更に、千金堂の加盟店がどのカリキュラムの科目（単位）を取得したのかを、点数も含めて内外に公表している¹⁷。

更に、千金堂は各フランチャイズのオーナーが、各本社機能の責任者として担当する仕組みを持つようにした¹⁸。千金堂本社は、前述の研修、業務マニュアルの開発および改善、全社レベルでの広告宣伝、研修終了後のフランチャイズの経営サポートを担っている。これらの業務にフランチャイズのオーナーが担当者として貢献することを求めることで、フランチャイズ加盟後も各オーナーが本部に頼りきりになるのではなく、業務改善を継続的に行う状況を作り出せるのである。

4. おわりに：発見事実の整理と理論的貢献

本論文ではこれまで、建築業界における企業家活動について、秩序構築主体という企業家の新たな理論的視座に基づいた分析枠組みの下で、株式会社千金堂の事例の記述を行ってきた。この秩序構築主体としての企業家という理論的視座は、進化論的アプローチの下では見落とされてきた企業家活動の理解や、新たな行動類型を提示しうる。本論文では最後に、事例記述より得られた発見事実を紐解きながら、①既存の関係構造内で生じる利害の読み解きに基づく企業家活動、②再構築した秩序のメンテナンス、という新たな企業家活動の理論的地平を指摘していきたい。

本論文の第一の発見事実は、建築業界におけるハウスメーカーを頂点とした分業構造に対して、千金堂が千金堂デパートを構築することで、建材メーカー・建材卸、工務店、顧客を千金堂の新事業に取り込むことに成功したことである。2 節において指摘しているように、単なる技術力に依拠してローコスト住宅市場に参入したとしても、最終的には大手メーカーの競争優位は変わらない。そこで千金堂は、既存の関係構造から建材メーカー・建材卸、工務店、顧客の不利益を読み解き、彼らの利害を満たしつつ建築業界の秩序を再構成するアジェンダとして千金堂デパートを設計した。

この発見事実は、進化論アプローチにおいてブラックボックス化されてきた、企業家の行動メカニズムに新たな理解をもたらす。進化論的アプローチにおいて企業家は変異をも

¹⁶ 「千金堂大学をつくった理由に、画一的でなかった加盟店の理念やスキルをある程度統一するという目的があった。じゃあ学びましょうとか学んでくださいって言ってもなかなか学ばないじゃないですか。だからもう強制で単位をちゃんと取らないと落第になります。だけどじゃあやめなさい、って話じゃなくてちゃんと勉強してくださいという是正をしています」（株式会社千金堂 COO 内堀孝史氏、2012 年 7 月 31 日、千金堂本社）

¹⁷ e.g., <http://1000kindo-hikone.com/point.html>

¹⁸ 全国の加盟工務店の経営者が集まる、年 4 回の経営者懇談会では、千金堂の理念、行動、実績を再確認するとともにトップクラスの店舗の運営について情報交換するなど研修が行われる。こうした全国規模の会合の際には、本社の経営に参画している工務店が中心に取り仕切る仕組みとなっている。

たらず変数として所与に置かれ、その焦点は企業家の生み出した変異がいかに残るか、という点にあった（Aldrich, 1999, 邦訳, 23 頁）。その結果、何故、企業家に変異をもたらすのかについて不問に付されるだけでなく、何故、企業家による変異が受容され進化をもたらされるのかについて、説明することが難しかった¹⁹。それに対して秩序構築主体としての企業家という分析視角は、関係構造の中で生じる利益／不利益という視座から企業家の動機を説明しうるだけでなく、秩序を構成する主体が抱く利害の再構築という視点から、企業家活動が了解可能な形で記述しうるのである。

第二の発見事実は、千金堂がフランチャイズの加盟店に対して、導入研修、千金堂大学、千金堂の構築する秩序に適応を促す各種研修と合わせて、加盟店に千金堂の本社機能を担わせたことである。千金堂は千金堂デパートを通じて、工務店、建材メーカー・建材卸、顧客を大手ハウスメーカーから切り離し、ローコスト住宅を販売する新たな秩序を構築した。ここで千金堂の課題となるのが、千金堂の加盟店が継続的に受注を獲得できるか否かである。千金堂は中小工務店の勉強会からスタートしたという経緯上、一般的な大手ハウスメーカーのように本社に営業機能を持たず、加盟店は千金堂デパートを利用して自ら顧客を獲得していかなければならない。このために、導入研修、千金堂大学といった研修を通じて、千金堂が構築した新たな秩序への適応を促す必要があった。更に、加盟店に本社機能を担わせる試みは、千金堂の構築した新たな関係構造の維持を加盟店そのものに担わせることで、関係構造をボランティアに維持する状況を構築した。

この発見事実は、進化論的アプローチが見落としてきた、新たな行動類型を提示するものであると考えられる。進化論的アプローチの焦点は、正統性の獲得を通じて変異がいかに関与し、生き残るかという点にあった。秩序構築主体としての企業家という分析視角の下では、この生き残りという論点は、秩序の維持として捉え直されることになる。その際、非市場領域からの正統性の獲得という外からの秩序の維持ではなく、企業家が秩序を構成する各主体が自発的に秩序の維持に参加するように働きかけるといふ、新たな企業家活動の行動類型が見いだされるのである。

以上のように、本論文が提示した秩序構築主体としての企業家という分析視角は、秩序の（再）構築と維持に関わる諸活動として企業家の新たな行動類型を見だし、了解可能な形で記述していく点に、理論的貢献があると考えられる。

参考文献

- 井上善海編（2008）『中小企業の成長と戦略：その理論と実践』同友館。
 金本良嗣（1999）『日本の建設産業』日本経済新聞社。
 坂田克巳（2013）『1000 万円で建てる上質住宅』幻冬舎。

¹⁹ 変異の受容について進化論的アプローチでは、市場と非市場領域の二分法の下で、非常領域（法制度や行政）からの正統性の獲得に基づいて説明されてきた（e.g., 武石彰・青島矢一・軽部大, 2012）。しかし、この説明は何故、非市場領域に変異が受容されたのかについて不問に付している点で、理論的課題を克服したとはいえない。

- 澤田升男 (2009) 『ハウスメーカーと官僚がダメにした日本の住宅』 ザメディアジョン。
新建新聞社 (2011) 『新建ハウジングプラスワン』 No.563、新建新聞社。
曾根秀一 (2010) 「老舗建築企業の競争戦略：伝承舎株式会社石川工務所石川重人氏にきく
ー」『神戸大学経営学部 Discussion Paper』 2010・66。
曾根秀一・高橋勲徳 (2012) 「企業の長期存続を可能にする関係構造：株式会社大彦組の事
例」『首都大学東京 Research Paper Series』 No.100。
曾根秀一・吉村典久 (2002) 「建築業界における競争優位の研究」『Working Paper Series -
Faculty of Economics Wakayama University』 (和歌山大学経済学部) No. 02-07。
武石彰・青島矢一・軽部大 (2012) 『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』 有
斐閣。
中津正修 (2008) 「住宅産業の経営戦略：トヨタウッドユーホームの事例」『白鷗ビジネス
レビュー』 Vol.18 No.1, pp.69-82。
山口憲二 (2006) 「群馬県における中小建設業の経営戦略」『新島学園短期大学紀要』 第 26
号, pp. 1-12。
Aldrich, H. E. 1999. *Organizations evolving*. Sage Publications. (若林直樹・高瀬武典・岸田民
樹・坂野友昭・稲垣京輔訳『組織進化論』 東洋経済新報社, 2007 年)。
Delmar, F., & Scott, S. 2004. Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new
ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3): 385-410.
Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. 2002. Institutional entrepreneurship in emerging fields:
HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 57(4):
657-679.
McKelvey, B. 2004. Toward a complexity science of entrepreneurship. *Journal of Business
Venturing*, 19(3): 313-341.
Scott, S. 2004. *Academic entrepreneurship : University spinoffs and wealth creation*. Edward
Elgar Pub.
Schumpeter, J. A. 1947. *Capitalism, socialism, and democracy* (2nd ed.). New York: Harper. (中山
伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』 東洋経済新報社, 1995 年)。
Steyaert, C. 2007a. Entrepreneurship as a conceptual attractor?: A review of process theories in 20
years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6):
453-477.
Steyaert, C. 2007b. “Of course that is not the whole (toy) story: Entrepreneurship and the cat's
cradle”. *Journal of Business Venturing*, 22(5): 733-752.

高橋勲徳 (たかはし・みさのり)

首都大学東京大学院社会科学部経営学系准教授

曾根秀一 (そね・ひでかず)

帝塚山大学経営学部経営学科専任講師